

新华社记者

从空中俯瞰,万华烟台工业园中的一座座办公楼,形同一个个巨大的苯环分子结构。位列全球化工50强的万华,是中国唯一、世界少数拥有异氰酸酯(英文简称MDI)自主知识产权的化工企业。

恩格斯在《自然辩证法》中指出,化学是研究物质从量变到质变的科学。

化学背后有哲学。“如果谈‘创业+改革’是促使万华活起来的化学反应,那么“改革+创新”则是促使它强起来的深刻巨变。

与中国改革开放同龄的万华化学集团股份有限公司,从昔日生产合成革的传统国企起步,技术创新能力从无到有、从弱到强,成长为全球MDI行业领军者的现代化大型企业,走出一条令人瞩目的中国特色现代国有企业改革发展之路。

### 一鼓作气谋改革,回答市场之间——

走进万华烟台工业园,只见管道纵横、高塔林立,运输货车出出进进,一派繁忙景象。这个曾为皮鞋提供原料的合成革厂,为何能成为全球化工领域的佼佼者?

记者最近到万华采访,一路走、一路看、一路问……

千里之行,始于足下。

万华的诞生,与解决中国人穿鞋问题有着不解之缘:

40年前的中国,还是一个踩在布鞋上的国度。“应当把它作为重点建设项目,因为人民太需要了。在万华展厅,记者见到40年前中央领导批示件,急切之情跃然纸上。

要钱给钱。国家拿出4.6亿元,约占当年全国财政的千分之二,从国外引进聚氨酯合成革生产装置……

要人给人。来自全国各地约7000人汇聚在砂子遍布的芝罘湾畔,奋战近5年……

万华第一代掌门人刘永禄,被轻工部从锦西化工厂副厂长的职位上调来了。

万华第二代掌门人李建奎来了:“当时我在轻工部工作,二话没说就从北京来烟台了。”

万华集团原总裁丁建生也来了:“我1982年从青岛化工学院毕业后分配到化工部外事局,听说这里大量招人,我就过来了。”

万华现任掌门人廖增太紧随其后:“1983年,我从华东理工大学一毕业就来了,经历了引进技术设备创新改造的过程。”

1983年,万华试车成功,中央领导专程到现场剪彩庆祝。

万华就这样呱呱坠地!

此后10年,万华累计为2亿双合成革皮鞋提供原料,相当于提供全国皮鞋原料的四分之一。

中国老百姓实现了从“穿布鞋”到“穿皮鞋”的历史跨越,万华也随之踏上了从“计划”走向“市场”的艰辛探索——

一方面,万华沿着传统计划模式:“轻工部拨款原料,下指标,我们生产后再由轻工部统一调配。”丁建生说。

另一方面,外国企业产品不断涌入,民营合成革企业迅速兴起,动摇了万华产品一统天下的地位。

很快,万华从“皇帝女儿不愁嫁”变成了“门前冷落鞍马稀”。

市场,给万华人上了刻骨铭心的一课。

作为计划体制的“宠儿”,国有企业能不能在市场竞争中成为“弄潮儿”?这是万华,也是所有国有企业必须回答的重大课题。

时任技术车间副主任的丁建生那个急啊:“成本一万一,卖价七八千,企业眼看着往死里作。”这个一口胶东腔的山东大汉,性子急、嗓门大,楼上说话,楼下都听得见。市场的棒喝敲醒了万华。

从此,万华义无反顾地迈出从“计划”到“市场”的步伐,坚定不移地踏着国家改革的时代鼓点——

1993年破除铁饭碗、铁工资、铁交椅;

1995年进行第一次企业制度改革;

1998年进行股份制改造;

2001年登陆资本市场;

2006年进行员工持股试点;

2016年开展更进一步的混合所有制改革;

2018年整体上市获批准;

……

与改革旋律同频共振,万华一鼓作气:

改制。上世纪90年代开始,全国国有企业逐步推进劳动、人事、分配制度改革。万华第一时间在全厂试行全员劳动合同,打破铁饭碗、撤掉铁交椅,取消铁工资……

时任人事室主管蔡新光说,如果没有这些变革,后期很难实现与国家改革的对接。

1995年,万华由“烟台合成革总厂”改制为“烟台万华合成革集团有限公司”,成为山东省首家、全国第8家建立现代企业制度的国有企业。

### 中铁十六局四公司开展赠书活动

本报讯（通讯员王崇燕 马勇）“谢谢叔叔阿姨,这些都是我喜欢看的书,可以陪伴我过一个快乐的儿童节。”“六一”前夕,在中铁十六局四公司怡安园小区里,正在上小学一年级的职工子女王麒茗从工作人员手中接过书后高兴地说。这是该公司开展以“书香迎六一,阅读伴成长”为主题的赠书活动的场景。

由于建筑施工单位职工常年在外,子女的培养教育成为广大职工的牵挂。为了践行“强企业、幸福员工”的核心理念,该公司将“讲关怀、顾留守”作为一项重要工作来抓。在今年“六一”儿童节来临之际,该公司举办了此次赠书活动。

“此次赠书是为了表达公司对留守孩子的关心关爱,并将爱读书、善读书、读好书的阅读理念传播到每个孩子心中。”该公司有关负责人说。

# “吾将上下而求索”——从万华改革之路看中国国有企业改革伟大实践

剥离。精干主业,主辅分离。万华在此后的数年间,32个子子公司只留王牌主业MDI,其余全部剥离、改制。

瘦身,为的是强体。

最艰难的是下岗分流。李建奎清楚地记得:“当时万华7000人不到的工厂,30多个处室,副科长以上的干部就有三四百人,人浮于事很严重。”

他找来蔡新光:“交给你4000人的下岗分流指标,减一个我有奖励,增一个我扣你工资。”

万华先从领导干部身上“动刀”:只要到了55岁,就办理厂内退养。于是,71个领导干部从管理岗位上退下。

今天,当事人向记者谈起这些已是云淡风轻,但在当时却是风狂雨骤。

一位分厂厂长,是万华“创业元老”,也被列入第一批退养的名单。

委屈、恼怒、不甘!

那天,在时任总经理曲进胜的办公室,他拍着桌子讨说法:

“我哪儿对不起厂子了,凭什么让我退?”

“这是规定,谁到年龄都要下。”

“这是什么规定?这就是挥泪斩马谡!你承不承认?你敢承认,我就下!”

曲进胜默默点点头,内心五味杂陈。

壮士断腕,涅槃重生。

改革就像一场剧烈的化学反应,所释放的巨大能量,推动万华加速发展。

一套改革组合拳后,集中了MDI优势资源和近400名业务骨干,万华聚氨酯股份有限公司正式挂牌。

改到深处是产权。万华建立现代企业制度的步伐向纵深挺进。

2001年1月5日,万华股份公司敲响了上交所的锣声;2006年推行员工持股,探索混合所有制;2007年引入外资股份……

中国加入世界贸易组织后,国际化巨头一度以低于本国售价约三分之一的价格倾销产品,对万华形成打压。

万华随即根据世贸组织规则,果断举起反倾销利器提起反倾销调查。这成为入世后,国内较早运用反倾销维护企业正当权益的典型实例。用好国际规则,为万华赢得了发展机遇。

应改革而生,因改革而兴。曾是市场经济“初学者”的万华,此时已成长为娴熟运用市场规则与世界巨头博弈的“弄潮儿”。

改革开放之初渴望“引进来”的万华,如今已大步流星“走出去”:

万华2011年成功收购位于匈牙利考津茨巴尔齐齐市的宝思德公司,通过加大投资、精益管理等措施,使宝思德从破产边缘迅速扭亏为盈,保住了这座3万入小城中3000余人的就业,并成为中东欧百强企业。

改革势如破竹,万华持续腾飞:

——MDI国内市场占有率从1998年的8%上升至目前的40%以上;

——上市公司营业收入、利润和资产总额三项指标分别是成立之初的253倍、427倍和255倍;

——业务拓展至全球,万华在海外十余个国家和地区布局,可助力“一带一路”沿线国家产业发展,更好地服务全球客户;

……

党的十八大后,万华的改革更是按下“快进键”。

2019年2月2日,一纸公告引发资本市场关注:万华重大资产重组及整体上市资产交割手续全部履行完毕。

“简单讲,就是万华上市公司通过反向收购股权,合并了母公司,公司层级更简单,结构更透明。”廖增太对记者说:“万华已成为一个完全意义上的市场化主体。”

当年建“时”的外方技术指导组组长专程来万华参观,由衷地感叹:“万华,青出于蓝而胜于蓝!”

这一切靠的是什么?

“与改革开放的伟大时代步履相随,是万华成长的幸运,也是万华成功的秘诀。”

2018年12月20日,在万华40岁生日庆典上,廖增太的演讲作出了最好回答。

### 一气呵成求创新,回答时代之间——

万华人教我们认识了一个生僻化学名词——MDI。

“MDI化学名字叫二苯基甲烷二异氰酸酯,是一种用途广泛的高分子材料,最早在上世纪30年代时发明的,如今被广泛运用于国计民生,比如建筑保温、轻工纺织、汽车家电

等领域。”

万华常务副总裁、技术总监华卫琦的解读简洁清晰:“可以说,现在每个中国家庭中都有MDI元素。”

然而,万华人在掌握MDI核心技术上经历过难以启齿的遭遇,让他们对“自主创新”有了痛彻心扉的领悟。

40年前从国外某企业引进MDI设备时,对方明确表示不转让技术。

“洋专家一走,设备就不灵。”李成亮,MDI生产线最早的操作员。他向记者回忆当年举着高压水枪清理设备罐内废物时,唏嘘不已:“不知道为什么设备、管线总是堵,只能不停地抢修。”

由于不掌握核心技术,1万吨的设计产能10年都未达产。

为引进MDI技术,万华吃过亏、上过当,屡遭碰壁。

上世纪80年代末,一家跨国公司伸出了“橄榄枝”:“我要看看你们的核心反应釜,给你们技术指导……”

就像是抓住了“救命稻草”,万华将正在生产的设备提前两天停下来,清理干净。

终于把人等来了。可对对方看了一圈,摸清了万华的技术路线,合作意向却只字未提。

两年后,他们又提出要中国市场调研报告,才可以谈合作。于是万华先后组织了80多人,花了半年多时间,跑遍大江南北。

调研报告交给对方后,两年的期待,等来的却是对方宣布自己在中国建厂的消息……

这是继市场棒喝之后,万华人遭遇的又一当头一棒!

“刻骨铭心啊!关键核心技术是要不来、买不来、讨不来的,中国人不自强不自立,永远被人瞧不起。”廖增太的语气沉重而又坚定。

无情现实以近乎残酷的方式,迫使万华义无反顾地走上自主创新之路。

创新的活力从何而来?

“市场竞争归根结底是人才的竞争。让市场做选择,就要体现人的价值。”丁建生说。

就像当年小岗村以“大包干”改革将农民从束缚中解放出来,万华以“让人的创造性劳动按市场价值体现”,最大限度激发创新的活力。

记者在万华听到这样一个故事:

1998年底,万华股份公司成立后,即实施“创新工程”,技术成果按盈利比例提成奖励。

第二年,一个生产装置技改后创出显著效益,按新奖励办法一算,吓了大家一跳:10个人总奖金92万元。

奖,还是不奖?

公司高层争论了一个月。最后拍板:高管一分钱不拿,奖金全分给一线科技技术人员。

那天,公司财务人员用一个麻袋从银行把92万元现金提回来,按获奖人头把一摆摆钞票在桌上整齐摆放。

老工程师孙敦孝分得最多,拿了21万元。老伴看到他用小布袋抱回来的这笔钱吓坏了,心灰意冷地抓起电话打给廖增太:

“老孙这钱哪来的?”

“公司奖励的。”

“不犯错误吗?”

“是正当收入。”

“能存银行不?”

“当然可以!”

……

重奖,在厂内外引起轩然大波:羡慕者有之,妒忌者有之,也有人质疑这笔钱花得不值。

“分给科研人员92万元,他们挣回的是1200万元利润。”当公司给大家算清这笔账时,再没有人提出异议。

这不由让我们想起一个企业界流传已久的故事:

100多年前,一家外国汽车公司生产线因故障停产,请来的电机专家仔细观察后,仅在机器上划了一道线找到了故障,问题迎刃而解。随后,这位专家开出1万美元账单。

只是划了一条线,就要1万美元?

专家给出的回答是:划一条线,1美元;

知道在哪儿划线,9999美元。

知识无价亦有价。以重奖激励人才,以制度保护创新。这就是万华的胆识与魄力!

2017年,一个HDI(特种异氰酸酯的一种:化学名为六亚甲基二异氰酸酯)创新项目三年内盈利达10多亿元,公司除了重奖科研人员外,还专门用1亿元作为科技激励基金。

从当年的21万元到如今的1亿元,创新激励一以贯之。

这是一场实验室之外的化学反应:点石成金,化蛹为蝶!

今天的万华,自主研发并完成重大科技成果转化已达100余项,先后获得国家科技进步一、二等奖等国家奖励7次。

创新的主体是人才。万华像磁石一样吸引着八方人才。

在老厂区会议室里,记者和华卫琦有一次深谈。

这位从小生活在杭州的浙江大学化学工程博士,留过学,毕业时为多家央企、跨国公司青睐。

“你怎么就选了万华呢?”记者问。

华卫琦微笑着说:“18年前,丁总第一次热诚相邀时,我一直犹豫不决。”

没想到丁建生那么执着,“三顾茅庐”的“现代版”,促使华卫琦最终下了决心。

“是什么吸引了你?”记者问。

“这是我看到的行业内最好的企业。”说话一向严谨的华卫琦,竟不假思索地用“最好”一词。

“最好”,绝非一句空话:万华配给华卫琦一个优秀的科研团队,一笔上不封顶的科研经费,一个能钻研MDI技术、足以攀登世界科技高峰的工作平台,还有灵活的奖励机制……

打动华博士的,更有万华对他“掏心掏肺”的关切之情:不仅帮助他找对象,还帮助解决对象的工作问题。为此,公司连开多次会议研究,并恳求烟台市委给予支持……

知己知如此,夫复何求?

“三年努力引进丁博士”“‘五顾茅庐’请来马博士”“善于挖人的人力总监自己都是被挖来的”……在万华,诸多引进人才的故事成为美谈。2018年,新加入万华的各类人才就有1100多名,创历年新高。

正是凭着信任、激励、包容,人才的价值在万华得到最大程度的体现。

华卫琦给我们讲起关于“十连败”的故事:

那是一个MDI技术升级改造项目,经过2年多筹备,即将投入生产,却遭遇管道堵塞、反复停产。

“每停产一次,损失500万元。试试停停10次,5000万元打了水漂。”

华卫琦当时是MDI项目装置经理。第六次失败时,他站在反应设备面前,心情无比焦虑。

员工们也失去了耐心,冲上来把他团团围住。有位工人一把揪着他衣领,指着一堆堆废料吼道:“你知道每次花多少钱吗?你们到底行不行?”

“只有再试,才能成功!”素来温和的华卫琦也急了:“这条生产线是大家的命,也是我的命!”

揪在他衣领上的手渐渐松开……

创新,不仅需要智慧,更考验定力。

“‘可以允许创新失败,但决不允许不创新’,这就是我们万华的理念!”丁建生说。

试验一失败一再试验一再失败……

失败,既是成功道路上的“拦路虎”,也是走向成功的“垫脚石”。

第11次试验,终于取得重大突破:MDI单套设备规模由原来的8万吨提升到20万吨以上。

老厂区东门,实验室一面墙上镌刻着当年立下的誓言:“不屈不挠,万华人也!”

有心人,终不负。

2008年1月8日,北京人民大会堂。

丁建生从党和国家领导人手中接过国家科技进步一等奖证书,百感交集。

创新,就是生产力。

如今回头再看,当初5000万元的代价与至今累计盈利几百亿元之间,是一个“不等式”,又是一个“方程式”。在这“不等式”与“方程式”不断破解中,万华人更深刻地体悟到聚才、爱才、用才带来的无穷威力。

多年之后,万华高管和那家跨国公司高管再次相遇,有这样一番对话——

“你们当初拿到报告时什么心情?”

“如获至宝。”

“为什么不把技术转让给我们?”

“除非我们日薄西山,决不可能卖技术!”

富有戏剧性的是,当这家跨国公司试图再和万华商谈合作事宜的时候,万华礼貌地回绝了。

这位跨国公司的高管感叹道:“当时没收购万华,是我们最大的失误。”

在采访中,公司领导层强烈的忧患意识给记者留下深刻印象。

“无论是和优秀的同行相比,还是和自己的目标相比,都没有到骄傲的时候。”廖增太说,面向未来,万华必须在高质量发展中实现新飞跃。

只有不断创新,才能在竞争中立于不败之地。今天的万华,拥有国内外6大研发基地,7大国家级创新平台,150多个装备先进的实验室,一大批小试、中试产品形成梯队接力……

创新,不仅是科技,也包括发展理念。

犹如一枚硬币的两面,化学工业在造福人类的同时,也带来了环境污染。

不计成本搞环保、坚持不懈抓安全,是万华人的执着追求。在同行业中,万华第一个提出“零排放”环保目标。

浙江,宁波大榭岛,万华宁波公司。

车过跨海大桥,但见惊涛拍岸。一进岛,便远远看见被香樟树掩映的厂区,细雨蒙蒙中远山如黛。在这里,我们看不见跑冒滴漏,闻不见异常气味,听不见机器噪声,是一个“三不见”化工企业。

万华还设有“零事故”目标:一切从细节出发,力求将安全事故变成不可能。

进入生产区,我们看到了这样的场景:“两人成行、三人成列”,员工们走路排列整齐,步伐一致;上下楼梯,必须手扶栏杆……

万华安全总监陈毅峰解释说,就是要让安全管理渗透到每一个行为习惯中。

筚路蓝缕,玉汝于成。

今年,是门捷列夫编制化学元素周期表150周年。150年前已知元素只有63种,随着人类的不断探索,元素周期表中未知元素留下的空白正一个个被填补进去,如今的元素已达到118种。

中国的改革何尝不是如此——

从思想理论创新到体制机制创新,从“科学技术是第一生产力”到“创新是引领发展的第一动力”,从“尊重知识、尊重人才”到“人才是第一资源”,党带领人民上下求索,不断向时代作答,填补了一个又一个空白,开创了一个又一个历史新阶段……

### 一以贯之闯新路,回答实践之间——

如果说实行改革开放是一次伟大的觉醒,那么建立社会主义市场经济体制则是一个伟大的创举。

40多年来,党领导人民解放思想、实事求是,勇于探索、大胆实践,发现并求证了“计划经济+社会主义”“市场经济+资本主义”两个不等式,进行了前所未有的市场经济的探索实践:

从搞好国营大中型企业、发展个体私营经济到深化国资国企改革、发展混合所有制经济;

从单一公有制到公有制为主体、多种所有制经济共同发展和坚持“两个毫不动摇”;

从传统的计划经济体制,到前无古人的社会主义市场经济体制,再到使市场在资源配置中起决定性作用,更好发挥政府作用;

……

特别是党的十八大以来,在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下,这一伟大实践不断推向新境界,书写了中国特色社会主义政治经济学的时代新篇。

国有企业改革,无疑是其中分量最重的章节。

40多年来,万华改革、创新、发展的探索实践,成为中国特色社会主义政治经济学的一个生动样本。

其中的“变”与“不变”尤其给人启迪:

公有制实现形式在变,但公有制主体地位始终不变——

从轻工部部属企业,到公司制改造、股份制改造、员工持股、混合所有制、股票上市……万华产权结构从单一国有走向混合多元,正是我国公有制实现形式在变的缩影。

万华整体上市后,拥有国资、员工持股、外资以及各类社会资本等,多种经济成分共生共赢。万华1978年资产不过数亿元,2018年底资产总额已达到769亿元。这其中,国资运营平台持股21.59%为第一大股东。

万华是中国国企改革的生动写照。

放眼全国,到2017年,国有企业(不含金融企业)资产总额达183.5万亿元,较1978年增长400倍。国有经济的活力、控制力、影响力均大大增强。

“国企改革以令人信服的实践表明,我们既开创性地实现社会主义市场经济体制,又成功地坚持了公有制的主体地位,推动了社会主义市场经济制度的巩固和完善。”国务院国资委研究中心研究员周丽莎对记者说。

企业劳动关系在变,职工主人翁地位始

终不变——

在万华,从“铁饭碗”到全员劳动合同,从“铁工资”到绩效奖金,员工持股,企业劳动关系在变。但是,员工的主人翁地位没有变,获得感在改革发展中与日俱增:

对员工购房提供最高20万元、最长12年的免息贷款;为技师设置特殊津贴;实施“蓝金领工程”为一线工人搭建成长平台;大学毕业生工资水平不低于一线城市……

万华有一个“咖啡时间”。每月由集团高管主持,随机抽取的10名一线职工一起喝咖啡、聊家常、提意见,能解决的马上解决,不能马上解决的制定整改方案。

万华有一个平等的气氛。在万华厂区门口,我们遇到一位年轻职工拦住廖增太:“廖总,请您戴好安全帽……”

万华有一项可靠的制度。集团章程规定:凡是涉及职工利益的重大问题,未经职代会通过的方案不出台,未经职代会讨论通过的大事不拍板。

山东社会科学院经济研究所所长张卫国说:“坚持以人民为中心是改革的初心,国有企业职工的主人翁地位在改革中必须得到体现和保障。”

企业与市场的关系在变,报国情怀始终不变——

从放权让利到政企分开,从管人管事到管资产管资本,政府和市场关系发生深刻变化,市场已在企业的经营中起决定性作用。

但是,国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,作为社会主义市场经济的“顶梁柱”的地位作用始终不变。

“为民做事、为国担当,是万华的初心。”

万华强烈的使命意识与报国情怀,给记者留下深刻印象。

采访中,年近60岁的老工人赵军生带着一些工人自豪地唱起了万华厂歌:“万丈光华,承担着历史责任;万丈光华,辉映着民族前途。”

万华人就是有这样的气质:始终将企业的命运与国家、民族的前途紧紧连接在一起。

万华有钱了。有人建议可搞房地产,盖一座烟台市最高楼作为地标建筑。李建奎摇摇头说:“万华定了一个规矩,决不偏离化学领域,永远聚焦主业。这是我们对实业报国的理解和践行。”

感恩奉献:万华向灾区捐款,向当地老年协会捐款;成立“阳光万华”基金,关注白病预防与治疗;以投资等方式帮助贫困农民脱贫致富……

万华总裁寇光武说,我们在实现经济效益上要走在前列,承担社会责任上也要走在前列,在实现“两个一百年”目标上更要走在前列。

公司治理结构在变,坚持党的领导始终不变——

董事会、经理层、监事会、职工代表大会、股东大会;国资、员工股、外资、民资等各类资本共同参与,万华法人治理结构不断调整完善。

一路改革,旗帜高擎。